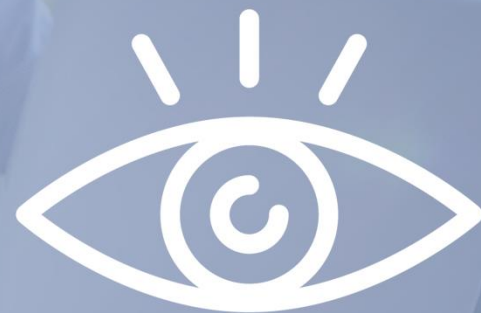


FACTSHEET Q&A

Webinar 28-06-2022



WEBINAR DE TOEKOMST VAN DE FINANCIËLE FUNCTIE

'DATA – VISUALISEREN & INTERPRETEREN'

MEER INFORMATIE ?

Wil je meer weten over 'Zero-Admin', de rol van de financial als Processpecialist en/of Businesspartner, 'Datavisualisatie & Interpretatie' of 'Duurzaamheid (ESG)', maak een afspraak met je accountmanager van Verhoeve, onderdeel van de Quoratio Groep.

QUESTIONS AND ANSWERS

Hoe borg je dat verschillende afdelingen, ondanks andere belangen, hetzelfde naar de cijfers/data kijken en begrijpen?

Armand van Amersfoort: Het is allereerst belangrijk om bij de feiten te blijven. Zorg dat data in de basis correct is. Wanneer de juiste data beschikbaar is kan deze ook op een correcte wijze visueel worden gemaakt. Bij het visueel maken is het vervolgens ontzettend belangrijk om uniformiteit te creëren in stijl, kleur en uitstraling zodat er over verschillende rapportages heen geen grote verschillen bestaan. Enige discussie blijft altijd, ga hierover vooral het gesprek aan en zorg dat je de feedback centraal verwerkt en oppakt.

Als we het gesprek nodig hebben om cijfers en grafieken uit te leggen. Kunnen we dan niet gewoon alleen het gesprek voeren?

Tom Dokter: Visualisaties en het gesprek kunnen niet zonder elkaar en versterken elkaar. Zonder cijfers en grafieken gaat het gesprek platgezegd over onderbuikgevoelens en tegeltjeswijsheden. Zonder verhaal worden cijfers en grafieken gezien als harde feiten, oftewel de absolute waarheid. Terwijl context, logischerwijs, wel degelijk uitmaakt. Belangrijk om te begrijpen is dat cijfers geen perfecte reflectie van de werkelijkheid zijn. Zij geven hooguit een referentie. En juist daarmee geven cijfers en grafieken richting aan het gesprek. Cijfers zijn geen eindpunt, maar de basis voor interactie en discussie.

Armand van Amersfoort: Om überhaupt een gesprek te kunnen voeren over cijfers en grafieken, moet deze data enigszins inzichtelijk zijn gemaakt. Zonder data, geen gesprek. Enkel en alleen ruwe data is niet voldoende en zal alleen maar leiden tot meer verwarring en ongefundeerde beslissingen.

De weergave van data is juist nuttig is. Het feit dat er gediscussieerd wordt over data wil zeggen dat mensen hier waarde aan hechten. De gesprekken zullen vervolgens weer leiden tot betere inzichten.

Hoe voorkomen je een wildgroei aan dashboards voor verschillende gebruikers (zonder dat je teveel data in één dashboard toont) en op basis waarvan maak je keuzes?

Tom Dokter: Door de vraagstelling vooraf zo concreet mogelijk te krijgen kun je een wildgroei voorkomen. Wat moeten we als organisatie nu echt weten? Hoe vaak is de betreffende informatie benodigd? Komt de vraag bijvoorbeeld eens per jaar, of is dat maandelijks? En wat is het doel van het betreffende dashboard?

Vaak wordt informatie verzameld, omdat het “altijd al wordt verzameld”. De zogeheten maandelijke vinklijstjes van rapportages die moeten worden opgeleverd om vervolgens ergens in een archief te verdwijnen. De belangrijkste vraag bij het voorkomen van wildgroei is derhalve de vraag “waarom?”. Een vraag die in praktijk te weinig wordt gesteld, laat staan beantwoord.

Armand van Amersfoort: Een wildgroei komt voort uit enerzijds te weinig inzichten in de bestaande rapportages en anderzijds geen toegang tot de juiste rapportages.

Zoals Tom schetst is het ontzettend belangrijk om de juiste stakeholders om tafel te krijgen en met deze stakeholders de 'wat' te gaan bepalen. Wat wil je nu precies zien? Zorg dat de vraag achter de vraag naar voren komt, dit leidt tot de juiste rapportages.

Anderzijds is het belangrijk dat rollen en rechten goed verdeeld worden over de organisatie, wie moet toegang hebben tot welke rapportages en waarom? Is dit niet goed geregeld, dan gaan mensen hun eigen rapportages en inzichten creëren.

Op basis waarvan bepaal je waarmee je de cijfers vergelijkt?

Frank Campman: De kern van de vraag is het woord vergelijken. Mensen zoeken altijd vergelijking, maar de vraag is hoe doen we dat en kunnen we dat als mens eigenlijk wel?

Wetenschap toont aan dat de mens voorspelbaar irrationeel vergelijkt voordat de mens een keuze maakt. Onder andere Kahneman en Ariely hebben hier in diverse boeken en artikelen aandacht aan besteed. Dan Ariely noemt dit Relativiteit.

Deze theorie toont aan dat wij mensen alleen kunnen vergelijken als het appels met appels zijn. Ligt er een peer en twee appels, vergelijken we alleen de appels met elkaar en de peer krijgt bij de meeste mensen geen aandacht en wordt niet in de keuze meegenomen.

Mensen vergelijken niet alleen dingen, maar vergelijken ook dingen die gemakkelijk vergelijkbaar zijn. Als je bijvoorbeeld de volgende opties voor een huwelijksreis krijgt - Parijs (met gratis ontbijt), Rome (met gratis ontbijt) en Rome (geen ontbijt inbegrepen), zouden de meeste mensen waarschijnlijk Rome kiezen met het gratis ontbijt. De grondgedachte is dat het gemakkelijker is om de twee opties voor Rome te vergelijken dan om Parijs en Rome te vergelijken. Ariely legt ook de rol van het lokeffect (of asymmetrisch dominantie-effect) in het besluitvormingsproces uit. Het lokeffect is het fenomeen waarbij consumenten de neiging hebben om een specifieke verandering in voorkeur tussen twee opties te hebben wanneer ze ook een derde optie krijgen aangeboden die asymmetrisch wordt gedomineerd. Dit effect is de "geheim agent" in veel beslissingen. In het voorbeeld met de huwelijksreisopties is Rome zonder gratis ontbijt de lokvogel. (Het maakt Rome met ontbijt superieur aan Rome zonder ontbijt. Het vergelijken van Rome en Parijs is moeilijk, dus de gemakkelijke vergelijking van Rome maakt het waarschijnlijker dat je Rome verkiest boven Parijs.).

Dit werkt ook zo met vergelijkingen van cijfers en vergelijkingen in visualisaties. Als financial moet je je hier bewust van zijn en er rekening mee houden bij het visualiseren en opmaken van rapporten/dashboards waarin vergelijkingen zijn opgenomen. Probeer meer zuiverheid te generen in wat je laat zien zodat ons brein ons niet voor de gek kan houden. Dit ter voorkoming van verkeerde interpretaties met mogelijk verkeerde besluitvorming.

Armand van Amersfoort: Theoretische vraag, hier zijn vast voldoende theorieën over te vinden. Belangrijk is in ieder geval dat je rust creëert in de visualisaties, zowel qua kleurgebruik als qua hoeveelheid informatie. Laat niet te veel zien, maar voldoende.

Hoe moet een goed dashboard eruit zien? En hoe leer je financials goede dashboards bouwen?

Tom Dokter: Logischerwijs speelt context een significante rol, wat in de ene situatie een “goed” dashboard is kan in een andere situatie alleen maar vragen oproepen. Daarom is het altijd van belang om te beginnen met de context, “*Wat wil ik meten?*” En bovenal “*Hoe wil ik dat meten?*” en verstaat de eindgebruiker (*kijker*) hier hetzelfde onder?

Echter zijn er een tiental basisregels die altijd van toepassing zijn. Hier is meer over te lezen op onze website; <https://www.quoratiogroep.nl/verhoeve/blog/vormgeven-is-beter-dan-genezen>

Door bij het visualiseren van data rekening te houden met de basisregels en de juiste keuzen te maken, kunnen interpretatieverschillen tot een minimum worden beperkt. Kostbare tijd gaat niet langer verloren aan het interpreteren en begrijpen van visualisaties, maar wordt besteed aan het verhaal achter de cijfers. Waarmee zowel de snelheid als de kwaliteit van besluitvorming wordt verhoogd.

Daarnaast is het van belang om te begrijpen dat we (*in de westerse wereld*) van rechts naar links en van boven naar onder lezen. Met andere woorden een gebruiker kijkt als eerste links-bovenin en eindigt rechts-onderin. Daarmee beweegt men zich dus in Z-vorm over het scherm. Vanzelfsprekend dien je hier als ontwerper van het dashboard rekening mee te houden en de meest essentiële visualisaties zo vroeg mogelijk in de “Z” te plaatsen.

Voor wat betreft het opleiden van financials om goede dashboards te bouwen, is het technische aspect plat gezegd een kwestie van opleiden, oefenen en blijven herhalen. Echter ligt de uitdaging van een goed dashboard dus niet zo zeer in het bouwen er van. Vele malen belangrijker is het kunnen begrijpen en vertalen van de context. “*Wat wil je meten?*” en “*Hoe wil je dat meten?*”. En is de betreffende financial dan in staat om gemaakte keuzes hierin te challengen.

Armand van Amersfoort: Niet direct starten met visualiseren maar eerst goed bepalen wat er gevisualiseerd moet worden, vervolgens hoe het gevisualiseerd gaat worden. Een goed dashboard begint allereerst met de juiste data. Zorg dat je toegang hebt tot deze data en zorg dat deze goed gevalideerd wordt.

Bij het opmaken van een dashboard is het zoals eerder benoemd van belang om te werken met een uniform thema. Dit thema bestaat onder andere uit herkenbare kleuren, herkenbare vormen en een herkenbare indeling. Door dit thema te gebruiken over alle dashboards en rapportages, zal het voor iedere gebruiker herkenbaar zijn. Hierdoor zal er minder snel een discussie plaats vinden wat betreft de ‘kwaliteit’ van het dashboard. Zie ook het 10-stappenplan in de presentatie.

Zijn de voorbeelden in de presentatie standaard visuals (BI-tools) of op maat voor de klant gemaakt (betaald)?

Armand van Amersfoort: De visuals in de presentatie zijn allemaal standaard visuals. Wij beginnen altijd met een standaard vanuit Power BI of Qlik. Deze standaard of basis wordt vervolgens op maat gemaakt op basis van de wensen van de eindgebruikers. Soms voldoen standaard elementen, soms hebben we dashboards met extreem veel maatwerk. Dit ligt echt aan het type klant en de specifieke wensen.

Hoe borg je in een KPI, dat het een actie teweeg brengt? (Action driven insight)

Tom Dokter: Een KPI zal door het performatieve karakter van cijfers per definitie een actie teweeg brengen. Cijfers hebben namelijk een onmiskenbare wisselwerking met de wereld om ons heen. Denk aan de diverse vormen van prestatiemetingen, zoals klanttevredenheid, klantloyaliteit, klantwinstgevendheid, merkwaarde, personeelstevredenheid, leveranciersprestaties, veiligheid & gezondheid, efficiëntie, productiviteit en innovatie. Dergelijke calculaties en kengetallen geven niet slechts een representatie van de betreffende situatie, maar zij hebben ook (onbedoeld) een effect op de lezer en daarmee een actieve rol in het economische landschap. Het cijfer is daarmee verbonden aan een oordeel. Is iets (of iemand) een succes of juist niet? Waarmee de meting dus mede bepaalt wie of wat goed is en wie of wat minder goed is.

Het resultaat is dat er vaak direct wordt gefocust op de manier waarop vooruitgang wordt geboekt, in plaats van te kijken wat het betreffende cijfer nou eigenlijk betekent. De vraag is dus eigenlijk hoe borg je dat een KPI niet de verkeerde acties teweegbrengt?

Veel valt en staat met het waarnemen, interpreteren en begrijpen van cijfers. Wat betekent een cijfer? Is het goed, is het slecht? Vreemd of conform verwachting? Wat is de relatie met andere cijfers? Wat is de boodschap van het cijfer? Welk gevoel roept een cijfer op bij een lezer? Al deze vragen zijn niet eenduidig te beantwoorden. Daarnaast is het altijd nog de vraag of de KPI het volledige beeld geeft van de vaak zeer complexe werkelijkheid. Dit begint bij het begrijpen van de totstandkoming van KPI's.

Een van de cognitieve beperkingen van de mens is namelijk dat hij/zij van nature de illusie heeft dat hij of zij uitkomsten kan controleren of op z'n minst kan beïnvloeden, terwijl dit vaak niet zo is. Deze illusie van controle leidt er geregeld toe dat een uiterst complexe werkelijkheid wordt gereduceerd tot een enkel cijfer.

Neem als voorbeeld de vraag om een rapportcijfer uit te delen voor de genoten dienstverlening na een bezoek aan een garage of contact met een gemiddelde klantenservice. Wat zegt bijvoorbeeld een score van 4.2/5 nou echt? Wat is er gemeten en hoe is de meting tot stand gekomen?

Belangrijk om daarbij te onthouden is dat cijfers per definitie geen perfecte reflectie van de werkelijkheid zijn. Ze geven hooguit een referentie. Cijfers zijn geen eindpunt, maar de basis voor interactie en discussie en kunnen binnen dit relationele netwerk ook (onverwacht) invloed uitoefenen.

Armand van Amersfoort: Zoals benoemd in de presentatie bestaan er legio KPI's voor hetzelfde onderwerp. Belangrijk is in ieder geval de vraag achter de vraag te achterhalen. Door exact te weten 'wat' de gebruikers willen zien, kunnen UI/UX specialisten bepalen 'hoe' dit weer te geven. Ook hierbij geldt dat er vervolgens voor vergelijkbare vergelijkingen, ook vergelijkbare KPI's worden gebruikt. Een veelvoud aan KPI's leidt niet tot het gewenste resultaat.